

MBO na talerzu

Zarządzanie przez cele w organizacji

Technika zarządzania przez cele została spopularyzowana przez Petera Druckera, klasyka teorii zarządzania, m.in. w książce „The Practice of Management” z 1954 roku. Od tego czasu MBO wdrażane jest w firmach na całym świecie. Stało się elementem kultury biznesowej, weszło w nawyk i język zarządzania i nadal jest w jakimś stopniu wykorzystywane w niemal wszystkich międzynarodowych korporacjach. Elementy tej techniki wykorzystywane są obecnie do tworzenia bardziej złożonych systemów motywowania i zarządzania. Na czym polega niezwykła skuteczność MBO? Na czym polega jego wdrożenie?



Robert Reinfuss

Doradca w zakresie zarządzania personelem. 12 lat praktyki w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Dyrektor Personalny Roku 1999.
robert@reinfuss.pl

Zarządzanie przez cele (*Management by Objectives* – MBO) to prosta i bardzo skuteczna technika zarządzania. Polega na wyznaczeniu menedżerom precyzyjnie zdefiniowanych, ambitnych i wzajemnie ze sobą skorelowanych celów biznesowych. Przez cel rozumiany jest stan, do którego menedżer powinien dojść lub doprowadzić. MBO różni się od tradycyjnego zarządzania zadaniowego tym, że z jednej strony precyzyjnie określa stan docelowy, równocześnie niedookreślając sposobu dojścia do niego. Technika ta daje więc dużą swobodę menedżerom, równocześnie zwiększając wymagania względem nich. MBO pozwala osiągać cele znacznie ambitniejsze, często postrzegane jako nierealistyczne przy tradycyjnych technikach zarządzania.

Pojęcie celu

Na czym polega niezwykła skuteczność MBO? Kluczem do zrozumienia koncepcji zarządzania przez cele jest samo pojęcie celu. Zarówno w powszechnym rozumieniu, jak i w biznesie cel jest rozumiany jako coś, do czego dążymy, a więc związany jest ze zmianą, z tworzeniem nowej wartości dla firmy. Administrowanie zarządzanym obszarem należy do podstawowych obowiązków menedżera i nie podlega zarządzaniu przez cele. Konsekwentnie więc wskaźniki ekonomiczne, określone między innymi w budżecie, nie są celami. Stanowią one jedynie miarę biznesowej skuteczności. Cele nie mogą się do nich ograniczać, muszą wykraczać ponad te wskaźniki. Stawiając cel, menedżer odpowiada na pytania: Co muszę zmienić? Co nowego wprowadzić? Jak usprawnić

proces, którym zarządzam, aby osiągać założone wskaźniki ekonomiczne? Osiągać je taniej, przekraczać je i zagwarantować ich poprawę w przyszłości? Zmiana, trwała wartość dla firmy, którą tworzy menedżer ponad aktualny i założony w budżecie plan biznesowy, jest przedmiotem MBO i jest w konsekwencji premiowana. Menedżer w swojej pracy odpowiada więc, z jednej strony, za skuteczne administrowanie powierzonym obszarem zarządzania i za to otrzymuje płacę zasadniczą, z drugiej strony, odpowiada za usprawnienia i nowe rozwiązania podnoszące trwale wartość firmy, czyli za postawione sobie cele.

W tym sensie wszystkie cele MBO są rozwojowe, a równocześnie, dzięki przypisanym do nich wskaźnikom, mierzalne. Stosowany przez niektórych podział na cele ilościowe (mierzalne) i cele jakościowe (niemierzalne) jest fikcyjny i wynika z nierozumienia idei MBO i pojęcia celu.

MBO dla polskich przedsiębiorstw?

W Polsce idea partycypacji w zarządzaniu ma zaledwie dwudziestoletnią tradycję. W ekspresowym tempie nadrabiamy zaległości do gospodarek rozwiniętych. Mimo że na Zachodzie o MBO już się prawie nie wspomina, to wdrażanie tej techniki zarządzania w Polsce jest uzasadnione. Jest to naturalny, a może i konieczny, etap rozwoju organizacji. MBO bowiem:

- ▲ Uczy partycypacji menedżerskiej w zarządzaniu i skutecznie ją wprowadza.
- ▲ Egzekwuje precyzję w stawianiu celów i zadań oraz mobilizuje do ich monitorowania i zarządzania wynikami.
- ▲ Daje obiektywną miarę do oceny kadry kierowniczej i mierzalną podstawę systemów premiowych.
- ▲ Jest niezwykle skuteczną techniką osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Już w pierwszym roku wdrożenia pozwala osiągnąć kilkukrotny zwrot z inwestycji, a w kolejnych latach uzyskiwać wyniki przekraczające założone plany biznesowe. Wszystkie te cechy MBO są krytyczne dla rozwoju polskich przedsiębiorstw. Na tym etapie rozwoju przedsiębiorczości trudno o sensowną alternatywę wśród dostępnych technik zarządzania.

Krytyka MBO

Spotyka się w Polsce głosy krytyki pod adresem MBO. Główne tezy tej krytyki są następujące:

- ▲ Zarządzanie przez cele przeszacowuje ważność celów. Menedżerowie, dążąc do ich realizacji za wszelką cenę, zaniedbują inne ważne aspekty biznesu, takie jak jakość czy relacje w organizacji.
- ▲ Ocenianie menedżerów na bazie poziomu realizacji celów powoduje koncentrację na krótkoterminowej efektywności kosztem długoterminowego rozwoju organizacji.
- ▲ MBO nie doszacowuje znaczenia innych niż cele aspektów zarządzania (*leadership*) w tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa.

Powyższe obawy o wpływ MBO na biznes są uzasadnione, lecz da się je skutecznie minimalizować. To z tego właśnie powodu wdrażane w Polsce systemy zarządzania przez cele muszą być uzupełnione o rozwiązania, do których nie przykładano takiej wagi 30–40 lat temu. Jakże to rozwiązania?

- ▲ MBO powinno być oparte na wartości wnoszonej do organizacji przez menedżera osobie, a nie na wynikach.
- ▲ Cele menedżerów powinny być wzajemnie skorelowane. Szczególnie dotyczy to korelacji pomiędzy działami FrontOffice i BackOffice. Nie chodzi tu o wyznaczenie takich samych wskaźników, ale o korelację rzeczywistych aktywności i priorytetów.
- ▲ Administrowanie systemem powinno być z informatyzowane. System powinien być prosty, tani, przyjemny i gwarantować wysoką jakość celów.

Przybliżmy te rozwiązania.

MBO to nie zarządzanie przez wyniki

W systemie MBO menedżer ma definiowane takie cele, które wymagają od niego wprowadzenia trwałej zmiany w organizacji lub otoczeniu biznesowym, w którym zarządza. Trwałą zmianą może być usprawnienie procesu, nowy proces, nowy produkt czy usługa. Menedżer jest więc mobilizowany do innowacji, do upraszczania i usprawniania procesów pracy, podnoszenia jakości i wartości dla klienta. Tak

Dlaczego wdrożenia MBO się nie udają?

Pytanie jest poważne. Rzeczywiście zdarzają się wdrożenia nieudane. Jakie są najczęstsze przyczyny niepowodzeń?

▲ Niestety, wiele z wdrożeń, z jakimi spotkałem się w Polsce, ma tylko pozornie coś wspólnego z MBO. Nie tylko nazwa jest myląca, ale i wartość tych rozwiązań dla organizacji jest bliska zeru a to zniechęca do metody. Typowym przykładem jest rozwiązanie polegające na przenoszeniu do systemu premiowego wprost wielkości budżetowych. W takich rozwiązaniach celami nazywa się przychód, zysk, marżę, koszt i inne wskaźniki ekonomiczne. Menedżerowie rozliczani są z wyników, tych samych, które są w budżecie. Wartość dla firmy takich rozwiązań jest bliska zeru.

▲ Próby indywidualizacji celów, z założenia dobre, podejmowane bez skutecznego narzędzia egzekwowania terminów i poprawności metodologicznej często kończą się katastrofą polegającą na tym, że menedżerom cele stawia się pod koniec roku, i tylko po to, żeby rozliczyć ich premie. Informatyzacja MBO nie jest jedynym rozwiązaniem, ale dobrze zrobiona może zagwarantować, że proces będzie przebiegał sprawnie.

▲ Bardzo częstym powodem porażki systemów MBO jest niskie zaangażowanie zarządu lub jego brak. Cele są wtedy stawiane po to, by stworzyć racjonalną podstawę do wypłaty premii. Nie służą firmie. Zaangażowanie zarządu jest potrzebne, by zagwarantować, że cele będą skorelowane ze strategią i ambitne oraz że cały proces będzie potraktowany poważnie, jako element procesu zarządzania, a nie tylko jako procedura premiowa.

zdefiniowane cele są bardziej motywujące i w konsekwencji też skuteczniejsze w zarządzaniu niż wyniki. Sztuka zarządzania przez cele zaczyna się od umiejętności definiowania wskaźników pozwalających mierzyć tak zdefiniowane cele. Wskaźniki te dzielą się na trzy grupy:

- ▲ wskaźniki wykonania stwierdzające terminowe wykonanie celów,
- ▲ wskaźniki jakościowe mierzące wartość dla klienta,
- ▲ wskaźniki biznesowe mierzące wartość dodaną dla firmy. Umiejętność definiowania i rozliczania tych wskaźników i tym samym mierzenia wartości wnoszonej przez menedżerów osobiście do biznesu jest nadal w polskich firmach bardzo rzadka.

Rynek celów i podnoszenie jakości

Źle wdrożone MBO mogłoby pogłębiać zjawisko zwane silosowością. Polega ona na podziale organizacji na izolowane lub nawet zwalczające się „księstwa” podległe i skupione wokół dyrektorów pionów. Silosowość, choroba niemal wszystkich dużych organizacji, jest zjawiskiem bardzo negatywnym z punktu widzenia efektywności i kosztów pracy. Zarządzanie przez cele, jeśli się je poprawnie zaprojektuje, może promować współpracę i skutecznie likwidować tego typu zjawiska w organizacji. Służy do tego technika zwana rynkiem celów.

Rynek celów polega na zorganizowanej wymianie i korelowaniu celów pomiędzy menedżerami z różnych pionów. Przede wszystkim uzgodnieniu podlegają cele Front- i Back- Office’u. Rynek celów powoduje, że cele stawiane menedżerom są powiązane w logiczną sieć interesów służących rozwojowi firmy. Menedżerowie z różnych działów, zamiast ze sobą walczyć, współpracują na rzecz wspólnie ocenianych efektów biznesowych. Jeżeli system MBO oparty jest na wartości wnoszonej przez nich, a nie na wynikach, to rynek celów prowadzi do rzeczywistej współpracy i do podnoszenia jakości usług świadczonych wzajemnie i w stosunku do klienta zewnętrznego. Jakość rozumiana jest przy tym jako wartość rynkowa pracy przy minimalizowanych kosztach.

Informatyzacja a MBO

Bardzo istotnym usprawnieniem dotychczas stosowanych systemów MBO jest informatyzacja. Wiele firm tworzy własne lub kupuje drogie aplikacje do obsługi MBO. Jest to zupełnie nieuzasadnione. W zarządzaniu przez cele istotna jest komunikacja między uczestnikami procesu, rynek celów i łatwość administrowania procesem stawiania, monitorowania i rozliczania celów. Powiązania systemu informatycznego MBO z informacją zarządczą lub systemem kadrowym nie sprawdza się ze względu na ich pracochłonność i usztywnienie reguł MBO. Podobnie nie sprawdza się informatyzacja algorytmów premiowych. System informatyczny musi upraszczać proces MBO,



czynić go łatwym i przyjemnym dla menedżerów, dawać im maksymalnie dużo, równocześnie wymagając poprawności metodologicznej. Dobre narzędzia informatyczne do obsługi rynku celów i administrowania MBO można dziś dostać niemal za darmo. Nie ma potrzeby kupowania drogich rozwiązań ani tworzenia własnych.

Informatyzacja likwiduje bardzo ważną wadę dotychczasowych systemów MBO – trudność w egzekwowaniu terminowości i jakości metodologicznej celów w dużych organizacjach.

Wdrożenie MBO

Zarządzanie przez cele nie jest skomplikowaną procedurą. Znam osobiście menedżerów, którzy skutecznie stawiają cele, zapisując je na pustej kartce długopisem w czasie rocznego spotkania z podwładnym. Potem regularnie wracają do tej kartki, monitorując postęp i ostatecznie rozliczając ich realizację. W dużych organizacjach opłaca się jednak wdrożenie systemu MBO uporządkować w projekt wdrożeniowy, a rozdanie celów zaakcentować podpisaniem umów z menedżerami. Typowe wdrożenie MBO składa się z kilku etapów:

- ▲ Audyt otoczenia biznesowego badający warunki i oczekiwania zarządzających.
- ▲ Projektowanie systemu.
- ▲ Stawianie celów strategicznych i celów zarządu na podstawie strategii, budżetu i planów operacyjnych.

▲ Kaskadowanie celów na podległą kadre menedżerską.

▲ Formalne wdrożenie i powiązanie MBO z systemem premiowym.

▲ Przeglądy okresowe realizacji celów.

▲ Rozliczenie roczne i podsumowanie.

Wdrożenie nie kończy się po zamknięciu pierwszego okresu rozliczeniowego. Najtrudniejsza bowiem w MBO jest umiejętność poprawnego definiowania celów, doboru wskaźników ich realizacji i definiowanie korelacji pomiędzy celami (Rynek celów). Bez tych umiejętności system MBO nie zadziała poprawnie. A na to trzeba około 3 lat.

Zwrot po roku

Jak uzyskać wielokrotny zwrot z wdrożenia już w pierwszym roku? Warunkiem uzyskania wysokiego zwrotu z wdrożenia MBO jest jego założenie w celach stawianych menedżerom. Dotyczy to również każdego kolejnego roku funkcjonowania systemu. ROI, czyli zwrot z inwestycji, w MBO ustala się na początku wdrożenia, a następnie na początku każdego roku, na który stawiane są cele. Jest co najmniej kilka metod ustalania ROI. Najlepsza z nich polega na określeniu przed wdrożeniem, jakie dodatkowe cele strategiczne zarząd chce osiągnąć dzięki wdrożeniu MBO. Takim celem może być poprawa wyniku, wzrost wartości firmy lub inne wskaźniki finansowe. Jeżeli cele są bardziej operacyjne, niezwiązane wprost z efektami finansowymi, wtedy trzeba określić

REKLAMA

Motywujemy Twoich Pracowników

Zobacz nasz program kinowy:

- ① Ponad 105 kin w całej Polsce
- ① Sieć Multikino, Helios i wiele innych
- ① Konfekcjonowanie w cenie biletu
- ① Voucher na dowolny film
- ① Długi okres ważności

BENEFIT
systems

Benefit Systems SA
ul. Fredry 6
00-097 Warszawa
tel. 22 531 30 00
sprzedaz@multibilet.com.pl



www.multibilet.com.pl



ich wartość finansową dla przedsiębiorstwa. Dla każdego celu strategicznego ustala się, tzw. wskaźnik biznesowy, który jest finansową miarą wartości dodanej.

ROI wdrożenia MBO = (wartość dla firmy – koszt wdrożenia) / koszt wdrożenia

ROI wdrożenia MBO może być nawet kilkukrotne. Spotkałem się z wdrożeniami, gdy przekraczało ono znacznie 1000 proc. już w pierwszym roku.

Podobnie oblicza się ROI w przypadku działających już systemów zarządzania. Wartość dla firmy ustala się jako sumę wartości strategicznych celów realizowanych w systemie MBO ponad ich podstawowy poziom realizacji, czyli bierze się pod uwagę tylko tę część wyników, która jest premiowana. ROI MBO wynosi wtedy:

ROI MBO = (suma wartości dla firmy – koszty premii MBO – koszty administracji MBO) / koszty premii i administracji MBO

W MBO, podobnie jak projektach z dziedziny zarządzania personelem, ze względu na niską korelację z wynikiem zwrot powinien być wysoki, na poziomie około 1000 proc. Wyliczenia takie należy jednak zawsze robić z zachowaniem zdrowego rozsądku. Liczba czynników wpływających na wartość dla firmy jest bowiem duża.

Czy MBO wdraża się miesiąc, czy 3 lata?

Podstawowa część wdrożenia polegająca na zaprojektowaniu celów i samego mechanizmu zarządzania nimi w postaci procedury nie jest czasochłonna. W średniej firmie wystarcza na to dwa miesiące, a nawet krócej. Jednak poważniejsze jest pełne wdrożenie polegające na tym, że menedżerowie umieją poprawnie definiować cele, korelować je między sobą i rozliczać. Aby do tego doprowadzić, zazwyczaj potrzeba około trzech lat aktywnego wsparcia udzielanego menedżerom. Wdrożenie MBO nie może się ograniczyć do napisania procedury i przeszkolenia ludzi. Wchodzące obecnie do użycia systemy informatyczne do obsługi MBO

pozwalają znacznie obniżyć koszty organizacyjne całego procesu wdrożenia. Służą one jako narzędzie administrowania, ale też wspomagają samo stawianie celów poprzez elementy e-learningowe. Powszechnie też firmy zaczynają wymagać od swoich doradców nie tylko szkolenia na temat MBO, lecz także realnego stawiania i korygowania celów z menedżerami.

Metoda jeszcze rewolucyjna?

MBO to technika o olbrzymiej sile rażenia i skuteczności. Poprawnie wdrożona jest w stanie przeobrazić sposób zarządzania i kulturę organizacyjną. Podsumujmy na koniec warunki, jakie powinien spełniać system MBO, aby skutecznie zmieniał kulturę zarządzania i przekładał się na wymierne rezultaty dla firmy:

- ▲ Cele powinny być ambitne, związane z trwałą zmianą i wartością dla firmy. Powinny wykraczać znacznie ponad przyjęty budżet i standardy pracy.
- ▲ Wskaźniki ekonomiczne, takie jak obroty, wynik, marża, koszty nie powinny być stawiane jako cele. Mogą one być jedynie wykorzystywane jako miary realizacji celów polegających na trwałym usprawnianiu procesów pracy i powiększaniu wartości dla klienta
- ▲ Zarząd musi traktować MBO jako swoje narzędzie zarządzania firmą. MBO traktowane jako system premiowy będzie nieskuteczne, a nawet może działać na szkodę firmy.
- ▲ Cele menedżerów powinny być korelowane między sobą w procesie rynku celów.
- ▲ Komunikacja w systemie MBO powinna być z informatyzowana, przede wszystkim w zakresie rynku celów, monitorowania procesu, kontroli poprawności metodologicznej. Celem informatyzacji musi być obniżenie kosztów, zapewnienie skuteczności administrowania i uproszczenie procesu.

UWAGA CZYTELNICY

W kolejnym wydaniu „Personelu i Zarządzania” autor opíše realne wdrożenie rynku celów i na przykładach pokażą wybrane techniki MBO decydujące o niezwykłej skuteczności systemów zarządzania przez cele.